



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO
MARKETING**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

**O USO E A EXPANSÃO DE UM CONTEXTO
ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO**

VASCO AFONSO DOS SANTOS VERDES

SETEMBRO 2013



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM
MARKETING**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**O USO E A EXPANSÃO DE UM CONTEXTO
ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO**

VASCO AFONSO DOS SANTOS VERDES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR JOÃO JOSÉ MESQUITA QUELHAS MOTA

SETEMBRO 2013

Agradecimentos

Quero agradecer especialmente ao meu orientador, Professor Doutor João Mota pela forma como sempre se demonstrou disponível para me receber e pela sua ajuda em notas e recomendações essenciais. A sua orientação em conselhos e sugestões foi decisiva para a realização deste trabalho, bem como a liberdade de acção que contribuiu para o meu desenvolvimento pessoal.

Pela oportunidade, disponibilidade e abertura um sincero obrigado ao Professor Doutor António Câmara e em especial à Doutora Mónica Pedro assim como a toda a equipa da Ydreams que indirectamente contribui para a construção deste estudo de caso.

A todos os meus colegas de mestrado que partilharam comigo esta fase da minha vida académica.

Mais importante, um profundo agradecimento à minha Mãe que tem servido de modelo e inspiração em toda a minha vida e ao meu irmão e melhor amigo. À Rita que partilhou comigo esta experiência e que em alguns momentos foi a principal prejudicada, mas que me apoiou durante todo o processo, um sincero obrigado.

Resumo

A capacidade da empresa em ler e interpretar o seu ambiente organizacional pode ser um meio para as empresas conseguirem uma gestão mais eficiente e eficaz das suas próprias capacidades, bem como um meio para serem criadas novas competências. Partindo da noção de redes organizacionais e das funções dos relacionamentos económicos e não económicos no processo de strategizing, procurou-se analisar o uso e a expansão do contexto organizacional de uma empresa portuguesa e em que medida a combinação de relacionamentos económicos e não económicos pode ser uma fonte potencial para o desenvolvimento de competências e para a criação de valor.

Palavras-chave: Ambiente organizacional; Redes de negócio; *Strategizing*; Relacionamentos económicos e Relacionamentos não-económicos

Abstract

The company's ability to read and interpret the organizational environment can be a mean for achieving a more efficient and effective management of their own capabilities as well as a mean to be created new skills. Starting from the notion of organizational networks and the functions of economic and non-economic relationships in the process of strategizing, this case study sought to analyze the use and expansion of the organizational context of a Portuguese company and to what extent the combination of economic and non-economic relationships can be a potential source for the creation of value and the development skills.

Keywords: Organizational Environment; Business Networks; Strategizing; Economic Relationships and Non-economic Relationships

Índice

Capítulo I - Introdução	5
Capítulo II - Revisão de Literatura	6
2.1- A <i>Business Network</i>	6
2.1.1- A empresa na rede	6
2.2- A gestão e o desenvolvimento da estratégia em redes	10
2.2.1- As Fronteiras Organizacionais	11
2.2.2- Os Determinantes da Eficácia Organizacional.....	13
2.3- O ambiente organizacional	15
2.3.1- Processo de Gestão da estratégia no Contexto de rede.....	15
2.3.2- Processo de Gestão da Estratégia no Horizonte da rede	16
2.3.2.1- As <i>counterparts</i> directas	17
2.3.2.2- Os relacionamentos não económicos e o valor dos relacionamentos fornecedor- cliente	17
2.4- Síntese e propósito do estudo	19
Capítulo III - Metodologia	22
Capítulo IV - O Estudo de caso	24
4.1- Enquadramento da empresa Ydreams e do projecto de I&D Yinvisible.....	24
4.1.1- A Ydreams	24
4.1.2- A iniciativa de I&D Yinvisible	25
4.1.3- A iniciativa Yinvisible.....	26
4.1.4- O projecto Invisible Network.....	26
4.2- Análise do Estudo de Caso	28
4.2.1- O uso e a expansão do contexto da Ydreams	28
4.2.1.1- A criação de valor.....	29
4.2.1.2- A inter-relação dos relacionamentos	32
Capitulo V - Conclusões	33
5.1- Principais conclusões	33
5.2- Limitações e direcções de pesquisa futura	36
Referências bibliográficas:	37

Capítulo I - Introdução

Uma *network* constitui uma arena para a concretização de negócios onde a sua estrutura é determinada pelas transacções entre as empresas (*Juttner & Schlange, 1996*). As empresas operam num contexto de relacionamentos de negócios interconectados (*Gadde et al., 2003*), nos quais as condições de troca nos relacionamentos determinam os mercados onde os actores estão inseridos (*Johanson & Vahlne, 2011*).

É através dos relacionamentos que podem ser gerados meios para a criação de valor para as empresas (*Walter et al., 2001; Lindegren & Wynstra, 2005*). Os relacionamentos cliente-fornecedor permitem o fluxo de rendimentos e também permitem outras trocas além das económicas, como a captação de conhecimento para a exploração de novas ideias, novas tecnologias, bem como acesso a novos mercados e a novos clientes (*Walter et al., 2001*). De um ponto de vista estratégico, é necessário que as empresas compreendam a rede onde estão inseridas bem como os mecanismos e os meios que permitem a criação de valor (*Lindegren & Wynstra, 2005*).

Através de um estudo de caso de uma empresa portuguesa na indústria das tecnologias, pretende-se avaliar o uso e a expansão do contexto de rede da empresa, olhando sobretudo para a inter-relação de relacionamentos económicos e não económicos.

Nos capítulos seguintes desta dissertação é apresentada na Revisão de Literatura: A *Business Network*; A gestão e o desenvolvimento da estratégia nas redes; O ambiente organizacional; Síntese e Propósito de pesquisa e questões centrais de investigação. A Metodologia é apresentada no terceiro capítulo e no quarto capítulo é feito o enquadramento da empresa em questão e a análise do estudo de caso. Por último, no quinto capítulo, são feitas as principais conclusões e apresentadas as limitações do estudo, bem como as sugestões para investigação futura.

Capítulo II - Revisão de Literatura

Neste capítulo começa-se por introduzir o tema das *Business Networks*, onde a empresa na rede é a base da abordagem teórica, revelando segundo a teoria do grupo *Industrial Marketing and Purchasing (IMP)*, aspectos como a troca e a interacção bem como as interdependências criadas através da conectividade entre empresas na rede. Em seguida, os relacionamentos são caracterizados no contexto organizacional (*Hakansson & Snehota, 1989/2006*), onde são descritos os principais pressupostos e a maneira como estes se reflectem no desempenho e na funcionalidade da empresa.

Depois, é introduzido o tema da gestão e do desenvolvimento da estratégia em redes, onde a base está associada à definição de fronteiras organizacionais, é reavaliada pela noção de inter-relação dos relacionamentos e os determinantes da eficácia organizacional.

Por último, são descritas as características do ambiente organizacional, em que o processo de “*relating*” é uma característica fundamental do contexto organizacional, e as *counterparts* directas e os relacionamentos não económicos no horizonte da rede complementam o processo de gestão da estratégia, podendo ser um factor importante para a eficácia e eficiência da empresa focal.

2.1- A Business Network

2.1.1- A empresa na rede

Teorias como a *Resource-based-View* (RBV) e a *Dynamic Capabilities* (DC) colocam as empresas em ambientes competitivos isolados e dão ênfase aos processos e recursos

específicos das empresas. A RBV¹ especifica que as empresas estão focadas em explorar os seus activos específicos (*Teece et al., 1997*), sendo que o pilar fundamental desta perspectiva é a aquisição de recursos, considerados como raros, valiosos, inimitáveis e insubstituíveis, que permitem um desempenho superior através da criação de vantagens competitivas (*Barney, 1991; Srivastava et al., 2001*). Já a DC² coloca a empresa numa realidade de mudanças rápidas a nível tecnológico e, como o próprio nome indica, Dinâmica refere-se à capacidade das empresas para renovar as suas competências e as Capacidades são desenvolvidas pela adaptação, integração e reconfiguração das habilidades da empresa para se reposicionarem efectivamente no mercado (*Teece et al., 1997*).

Em contraste, a perspectiva do IMP considera a existência e a significância de redes de negócios (*Business Networks*) definidas pela conectividade dos relacionamentos entre empresas (*Business Relationships*). Estes relacionamentos podem envolver ligações entre Actividades, Recursos e Actores e os seus efeitos têm sido associados a dois tipos de funções: Funções Primárias ou Directas, que têm efeito imediato nas empresas envolvidas no relacionamento focal e Funções Secundárias ou Indirectas, que resultam do facto desse relacionamento estar directamente ou indirectamente conectado a outros relacionamentos (*Anderson et al., 1994; Walter et al., 2001*).

¹ De acordo com *Srivastava et al., 2001*, a lógica de acção da RBV vai de acordo com os benefícios, considerados como *assets*, que a empresa consegue desenvolver a nível interno para o exterior da organização. A criação de valor nesta perspectiva é sustentada por quatro dimensões: os *Atributos* (características e funcionalidades dos produtos), os *Benefícios* (benefícios experimentais que incluem factores intangíveis como a confiança nos produtos), as *Atitudes* (percepções que são criadas ao longo do tempo pelos consumidores em relação a uma empresa ou marca) e os *Efeitos na Rede* (valorização dos consumidores por fazerem parte de uma rede).

² Para *Teece et al., 1997*, a principal proposta para a criação de valor desta teoria é identificar as fundações nas quais as vantagens distintas e difíceis de replicar podem ser construídas, mantidas ou estimuladas e explicar como certas combinações de recursos e de competências podem ser implantadas, desenvolvidas e protegidas. Toda esta dinâmica é sustentada a partir de áreas como a *Investigação e Desenvolvimento*, *Propriedade Intelectual*, *Transferência de Tecnologia*, *Aprendizagem Organizacional*, *Recursos Humanos* e *Desenvolvimento de Produtos e Processos*.

A troca e a interacção entre empresas acontecem no âmbito dos relacionamentos (*Hakansson & Snehota, 1989/2006*). Estes assumem um papel significativo e têm um impacto profundo no desempenho das empresas nos mercados, uma vez que possuem características de orientação mútua, compromisso, adaptações, construção de confiança e trocas sociais ao longo do tempo (*Holmen & Pederson, 2003*). São essenciais para perceber o desempenho económico uma vez que factores como Volumes de vendas, Quotas de mercado, Receitas, Potencial de Crescimento, bem como a maior parte dos custos e dos rendimentos derivam das principais relações de negócio (*Hakansson & Snehota, 1995*).

Assim, uma grande diferença da abordagem do IMP das teorias anteriormente desenvolvidas³, é que retira a empresa de um ambiente competitivo isolado, com fronteiras claras e onde a troca está estandardizada com um ambiente organizacional anónimo para uma realidade conectada onde existem interdependências, criadas pelos relacionamentos, em que cada empresa está conectada directa e indirectamente a outras empresas e actores numa rede de relacionamentos interdependentes (*Hakansson & Snehota, 1995; Gadde et al., 2003; Baraldi et al., 2007*).

As interdependências criadas numa rede de negócios, evidenciam que existe conectividade entre relacionamentos e o que acontece numa relação afecta ou é afectada por terceiras partes, fazendo com que as organizações possam ganhar algum controlo sobre as outras e ao mesmo tempo perdem alguma independência (*Johanson & Vahlne, 2011*). Todas as organizações conectam diferentes pessoas, diversas actividades e recursos variados através de vários graus de mutualidade (*Hakansson & Snehota, 1995*). Esta característica está intimamente ligada à criação de confiança e compromisso que, através da mutualidade, uma empresa está preparada para refazer os seus objectivos e

³ Os autores E. Baraldi *et al.* 2007 explicam as diferentes perspectivas criadas pelos principais autores e escolas de pensamento sobre o tema.

intenções individuais com o propósito de aumentar os resultados positivos de outros e aumentar o seu próprio desempenho (*Gadde et al., 2003*).

No quadro teórico do IMP, existe uma coevolução entre as partes envolvidas na rede que, por meio da troca da informação e conhecimento, se traduz no desenvolvimento de capacidades distintas através da interacção entre empresas (*Baraldi et al., 2007*). Desta maneira, “*it is in relationships that the existing knowledge is confronted with other parties’ knowledge and new knowledge is created*” (*Hakansson & Snehota, 1995, p. 14*).

A revisão do “*Network Model of the Organization-Environment Interface*”, feita pelos autores Hakansson & Snehota (1989/2006), realça quatro pressupostos que são determinantes na avaliação e constituição dos principais pontos-chave das redes em sistemas industriais:

- 1- As empresas (*Business Organizations*) operam normalmente num contexto, onde o seu comportamento está condicionado por um número limitado de *counterparts* (outras partes), em que cada uma delas é única e está comprometida com os seus próprios objectivos;
- 2- Em relação a estas entidades, uma organização compromete-se numa interacção contínua, que constitui a estrutura para os processos de troca. Através dos relacionamentos é possível aceder e explorar os recursos das outras partes e fazer a ligação das actividades envolvidas;
- 3- As capacidades distintas das organizações são desenvolvidas de acordo com as interacções que mantêm com as outras partes. É criada assim a identidade da organização, por meio dos relacionamentos com os outros;
- 4- Uma vez que as outras partes na interacção também operam em condições semelhantes, o desempenho de uma organização é condicionado pela totalidade

da *network* como um contexto, isto é, até mesmo através das interdependências entre terceiras partes.

Os relacionamentos afectam a natureza dos resultados das acções das empresas (*Gadde et al. 2003*), uma vez que têm impacto significativo na produtividade e no desenvolvimento de capacidades e competências das mesmas (*Johanson & Vahlne, 2011*), reflectindo o desempenho e a funcionalidade dos actores nos mercados onde estão inseridas (*Walter et al., 2001*). Os recursos de uma empresa são parcialmente controlados pela procura e pelos requerimentos das *counterparts*, enquanto os “recursos externos”, tidos pelas *counterparts*, são parcialmente controlados pela empresa e as empresas em conjunto criam a rede e a acção estratégica dentro da mesma (*Baraldi et. al., 2007*).

2.2- A gestão e o desenvolvimento da estratégia em redes

A noção convencional de estratégia está directamente relacionada com a eficiência e eficácia (i.e. a economia dos recursos e o cumprimento dos objectivos) num ambiente organizacional, assumindo que o assunto principal é a alocação dos recursos conhecidos e controláveis com o intuito de alcançar os objectivos organizacionais (*Baraldi et. al., 2007*).

A perspectiva IMP nega a distinção estrita entre empresa e ambiente opondo-se ao facto de que a empresa tem autonomia estratégica já que, muitos dos recursos importantes para a empresa estão sobre controlo directo de outros actores e, só podem ser acedidos ou controlados pela empresa através da interactividade dos relacionamentos na rede (*Baraldi et. al., 2007*).

Os gestores podem ter consciência de que existe uma estrutura tipo *network*, mas não conseguem saber que actores estão relacionados, muito menos as características dos relacionamentos e como estão conectados, porque “*the business networks are opaque*

unless you are inside". Desta maneira, *"those who are members are at an advantage in relation to those who are not in terms of knowledge and knowledge development as well as in terms of position in the focal network"* (Johanson & Vahlne 2011, pag. 487).

"No clearly articulated network view of strategy exists" (Baraldi et. al., 2007, pag. 881), contudo o assunto pode ser parcialmente explicado pela teoria das redes em sistemas industriais, através da interacção, os relacionamentos e a *network*, que difere da unidade de análise da pesquisa sobre estratégia, a empresa.

Os autores Baraldi et. al., (2007), numa referência a Snehota (1990, pág. 164) ditam que existe uma diferença entre gestão da estratégia (tentativas para orientar e afectar o curso das actividades que determinam o ganho empresarial no contexto de *"market exchange"*, incluindo planos e políticas) e estratégia (o padrão de actividades emergente do facto que pode ou não ter sido afectado por tentativas de gestão).

Na perspectiva de redes, os negócios estão inevitavelmente enredados em relacionamentos de negócio e redes de negócio, desta forma o conceito de estratégia sobre o ponto de vista das redes em sistemas industriais é claramente importante. A gestão da estratégia tem como característica a interacção contínua com as partes que constituem o contexto de rede. Neste contexto é fornecida à empresa a identidade da rede onde está inserida (Anderson et al., 1994) na qual a organização tem um papel e um significado (Hakansson & Snehota, 1989/2006).

Esta perspectiva tem implicações para a forma como se encara as fronteiras da empresa, natureza do ambiente, e o que se entende por gestão numa rede de actores interdependentes (Gadde et al., 2003).

2.2.1- As Fronteiras Organizacionais

Na perspectiva de redes, existe uma inter-relação entre os relacionamentos (Hakansson & Snehota, 1989/2006) e o desempenho de uma empresa é influenciado pelas

características das suas dimensões, que não se limitam à propriedade única e exclusiva da empresa (Anderson et al., 1994; Gadde et al., 2003). As linhas divisórias entre uma empresa e outras empresas, ou seja, as fronteiras organizacionais tornam-se difusas, uma vez que são criadas interdependências através dos relacionamentos entre actores.

Segundo Hakansson & Snehota 1995, as interdependências estão associadas com as actividades desempenhadas nos relacionamentos, os recursos envolvidos nos relacionamentos ou os actores individuais comprometidos nos relacionamentos.

Desta forma, *“firms are engaged in networks of business relationships, that markets are networks of business relationships and that industries are networks of business relationships”* (Johanson & Vahlne, 2011 pag. 485), sendo que a definição de “fronteira” aquando aplicada a um sistema social, como é o caso das *networks*, *“is naturally quite arbitrary and depends on the intentions and aims of the observer”* (Hakansson & Snehota 1989/2006). A organização, nesta perspectiva, aparece sem fronteiras na medida em que, até um certo grau, é constituída por recursos e actividades controladas por outras partes que formam a rede, sendo que existe somente na percepção das outras partes, fazendo com que seja difícil a definição de onde uma empresa termina e outra começa (Hakansson & Snehota 1989/2006).

A intenção é de perceber, dentro dos limites da organização, os recursos e as actividades que podem ser controladas e influenciadas pela organização, deixando de fora aqueles que não podem ser influenciados. Este tipo de controlo é assumido como necessário, a fim de a organização adaptar-se e relacionar-se no seu ambiente mais eficazmente. Quando as fronteiras de uma empresa se sobrepõem às de outras, são criadas interdependências através dos relacionamentos, fazendo com que os negócios num certo relacionamento sejam afectados pelos negócios de outro relacionamento, o que faz com que existam razões fortes para que as implicações estratégicas tenham em consideração

a gestão das estruturas de rede e processos externos como um assunto importante e central (*Johanson & Vahlne, 2011*).

2.2.2- Os Determinantes da Eficácia Organizacional

Na perspectiva IMP, a eficácia organizacional está intimamente ligada à capacidade dos actores em relacionarem as suas actividades com o seu contexto. É através dos relacionamentos com as outras partes, que os recursos e as actividades são disponibilizados e podem ser mobilizados e explorados pela organização, com o objectivo de estimular o seu próprio desempenho (*Gadde et al., 2003*).

O acesso aos recursos de outras partes constitui um activo importante, uma vez que activos “intangíveis” ou “invisíveis”, como o conhecimento e habilidades, fama e reputação, assumem um papel central na eficácia organizacional, fazendo com que se tornem um factor diferenciador no desempenho, proporcionando à organização uma identidade distinta que só pode ser criada através dos relacionamentos (*Hakansson & Snehota, 1989/2006*).

É necessário perceber que a posição na network é um conceito relativo uma vez que está intimamente ligada ao conjunto de relacionamentos em que cada actor está conectado. Uma vez que dois actores posicionam-se de maneiras diferentes, a posição na rede tem diferentes significados para diferentes partes na rede (*Hakansson & Snehota, 1989/2006*), sendo que esta posição é associada ao papel e ao significado que cada empresa tem na rede (*Anderson et al., 1994*), bem como ao valor a que lhes está associado.

A criação de uma Identidade permite aos actores verem e serem vistos na rede onde estão inseridos, determinando a atractividade ou a repulsividade percebida entre as empresas como parceiros de troca. Transmitem também certas competências baseadas na percepção sobre as actividades que desempenham e traduzem algum poder, pelos

recursos particulares que os actores possuem ou a que podem aceder (*Anderson et al., 1994*). As percepções sobre as identidades são criadas através de conjuntos únicos de relacionamentos conectados com outras empresas, as ligações das suas actividades e os laços entre recursos fazem com que os contextos sejam únicos mas parcialmente partilhados (*Hakansson & Snehota, 1989/2006*).

Desta maneira, as identidades das empresas na rede são criadas nos seus próprios contextos e a sua compreensão fornece uma vantagem para os actores (*Anderson et al., 1994*).

O que se adquire não são os produtos, bens e serviços propriamente ditos mas sim o que podem fazer/retribuir para as partes envolvidas, traduzido em desempenho e utilidade. O reconhecimento do potencial da troca é um resultado que está dependente do processo de interacção e, em consequência, esse potencial não é algo pré-determinado ou dado, mas sim algo que pode ser interpretado ou alterado especificamente por cada parte (*Hakansson & Snehota, 1989/2006*).

A base da eficácia organizacional no modelo das redes é então a criação de uma Identidade Estratégica alcançada por meio do comportamento interactivo dos actores através da troca nos relacionamentos (*Hakansson & Snehota, 1989/2006*). Assim, o desempenho de uma empresa está intimamente ligado à capacidade de posicionamento da sua identidade no contexto, depende da sua capacidade em lidar com/ na rede e é avaliado por uma outra empresa com base nas experiências anteriores e expectativas presentes (*Juntter & Schlange, 1996*). É necessário entender que os relacionamentos de negócio são específicos e heterogéneos (*Hakansson & Snehota, 1995*) e os gestores têm que perceber os mecanismos e as possibilidades/hipóteses de actuação em diferentes contextos relacionais (*Gadde et al., 2003*).

2.3- O ambiente organizacional

Segundo o modelo da *Organization-Environment* (Juntter & Schlange, 1996; Hakansson & Snehota, 1989/2006), as condições do ambiente organizacional mudam constantemente. O ambiente é complexo e esta característica faz com que não tenha uma imagem fixa. No entanto, a empresa tem capacidades para influenciá-lo mas não de controlo total.

Pela perspectiva do IMP, o ambiente organizacional de uma empresa engloba duas partes. A primeira é o contexto de rede, estruturado pela parte da *network* que as empresas consideram relevante (Hakansson & Snehota, 1989/2006). Desta forma, os processos da estratégia têm de estar em concordância com a natureza dos contextos, uma vez que incorporam informação perceptual e comportamental dos actores individuais (Juntter & Schlange, 1996).

A segunda é o horizonte, a parte da rede em que o actor pode estar consciente e informado e que revela qual a extensão da visão que um actor tem ou pode ter sobre a mesma. (Holmen & Pederson, 2003). Ter uma visão mais ampla da rede onde a empresa focal está inserida pode ser benéfico, uma vez que possibilita um melhor entendimento da sua dinâmica.

2.3.1- Processo de Gestão da estratégia no Contexto de rede

O fenómeno do ambiente organizacional é revelado através da imagem que o conceito de contexto de rede proporciona (Juntter & Schlange, 1996). É estruturado pelas três dimensões dos relacionamentos: os actores, quem são e como estão relacionados uns com os outros, as actividades, desempenhadas na rede e a maneira como estão ligadas umas às outras e os recursos, usados na rede e os padrões de adaptação entre os mesmos (Anderson et al., 1994). A eficácia da troca de uma empresa num contexto de rede está

relacionada com a maneira como reage à dinâmica do mesmo, caracterizado tanto pela mudança como pela estabilidade (*Holmen & Pederson, 2003*).

Os contextos são formados e modificados através da interacção social entre os actores que os integram. Segundo Hakansson & Snehota (1989/2006), a gestão da estratégia no contexto de rede traduz-se num processo de “*relating*” que, por sua vez, assenta na gestão do comportamento interactivo das partes que constituem o contexto. O processo torna-se determinante para o desenvolvimento de uma identidade distinta e da criação de vantagens competitivas, uma vez que é a partir da combinação contínua dos recursos existentes, que são identificadas novas dimensões de recursos e, posteriormente, desenvolvidas (*Juntter & Schlange, 1996; Gadde et al. 2003; Harrison & Prencert, 2009*). Desta forma, a ênfase está na ligação das actividades e dos recursos entre actores, para que a empresa seja dotada de funções de transacção em vez de produção, longe do controlo dos recursos para a integração dos recursos, longe da gestão de acção para uma gestão de reacção (*Hakansson & Snehota, 1989/2006*).

2.3.2- Processo de Gestão da Estratégia no Horizonte da rede

Holmen & Pederson (2003), tendo por base a Rosenbroijer (1998), Ritter (2000) e a Anderson (2001), assumem que as empresas possuem características de processadoras de conhecimento, em que cada actor toma a responsabilidade de intermediar e balançar os interesses dos parceiros. No entanto, é necessário perceber a dinâmica da rede para além das suas *counterparts* directas uma vez que existe valor, que a empresa consegue captar/transmitir, com o objectivo de se manter valiosa para a sua rede (*Holmen & Pederson, 2003*).

Desta forma, a estratégia da empresa passa pelo seu horizonte, visto que é necessário que consiga “ler” as mudanças e os acontecimentos que estão para além dos

relacionamentos directos que poderão ter impacto na empresa (*Holmen & Pederson, 2003*).

2.3.2.1- As *counterparts* directas

De um ponto de vista estratégico, os relacionamentos afectam a natureza das acções e dos resultados das empresas e as fontes potenciais de eficiência e eficácia (*Hakansson & Snehota, 1995*). Os horizontes são inevitavelmente limitados. A sua utilidade para a estratégia está proximamente ligada à capacidade da empresa em identificar as oportunidades dentro dos relacionamentos existentes bem como dos relacionamentos potenciais (*Gadde et al., 2003*). É através de relacionamentos indirectos, que as *counterparts* directas funcionam como condutas para absorver e distorcer a informação sobre o resto da rede fazendo com que o desenvolvimento seja possível ou não, para as partes envolvidas (*Hakansson & Snehota, 1995; Gadde et al., 2003*).

No horizonte mais limitado, as *counterparts* directas desempenham funções mediadoras⁴ de “*joining*”, “*relating*” e “*isolating*” para transmitir informação qualitativa reestruturada além das fronteiras organizacionais (*Holmen & Pederson, 2003*). No entanto, estes autores não incluem na sua discussão o papel dos relacionamentos não-económicos no âmbito do horizonte e contexto de rede.

2.3.2.2- Os relacionamentos não económicos e o valor dos relacionamentos fornecedor-cliente

Um estudo de Mota de Castro & Mota (2008) parece sugerir a importância dos relacionamentos não-económicos no horizonte de rede das empresas. Através de um estudo sobre os relacionamentos não-económicos entre empresas e um centro tecnológico, realçam a sua importância para o acesso, tanto das empresas como do

⁴ Cada uma com características específicas e benefícios associados em termos de capacidade da empresa focal em processar a informação, através da mediação das *counterparts* sobre terceiras partes, ver *Holmen & Pederson 2003*

centro tecnológico, a conhecimento e competências que poderão reforçar o potencial de desenvolvimento dos relacionamentos económicos do tipo fornecedor-cliente. Para os autores (op.cit., p. 471), os relacionamentos não-económicos “... *may either operate as weak links, i.e. mostly as information channels, or they may have a stronger nature, involving the commitment of other resources, in particular human resources since these are critical when issues of access to and generation of knowledge are paramount*”.

Walter et al. (2001) discutem, por sua vez, o valor dos relacionamentos fornecedor-cliente na perspectiva do fornecedor. Para estes autores, a criação de valor passa pela noção de funções primárias (directas) que têm um efeito imediato na parceria e incluem actividades e recursos do fornecedor e cliente, que podem gerar valor para o fornecedor sem estar dependentes de outros relacionamentos. Estas funções são caracterizadas pelos autores como: as *Profit Functions*, em que os fornecedores têm de ter relacionamentos rentáveis com os clientes se querem sobreviver a longo prazo; as *Volume Functions* nas quais os fornecedores fazem descontos nos preços aos clientes que comprem em quantidades comparativamente largas às produções dos fornecedores e *Safeguard Functions* que melhoram o rácio custo-eficiência do fornecedor, uma vez que perante as incertezas dos mercados competitivos, os fornecedores estabelecem certos relacionamentos com os clientes que são tidos como garantias. Estas três funções dos relacionamentos contribuem para a rentabilidade dos fornecedores e são todas directas no sentido em que o efeito deriva de um certo relacionamento (Lindgreen & Wynstra, 2005).

As funções secundárias (indirectas) supostamente têm um efeito mais ambíguo no parceiro porque o seu relacionamento está directamente ou indirectamente conectado com outras relações e capturam os efeitos das conexões no futuro e/ou noutros relacionamentos (Lindgreen & Wynstra, 2005).

As funções indirectas são: as *Innovation Function* em que os fornecedores estabelecem relacionamentos com os clientes que são vistos como estando na vanguarda da tecnologia ou que a especialidade em produtos seja elevada; as *Market Function*, em que grandes e prestigiosos clientes sabem aplicar critérios rigorosos na selecção das empresas fornecedoras e possam ter um efeito de referência valioso, no que toca a recomendações de novos mercados bem como de relacionamentos comerciais; as *Scout Functions*, em que os fornecedores para serem bem-sucedidos têm que obter informação significativa a partir de outras fontes para além da própria organização. Os clientes geralmente recolhem informação sobre o desenvolvimento dos mercados que poderá ser relevante para a antecipação e preparação dos negócios dos fornecedores. Desta forma, os clientes funcionam como exploradores/observadores.

As *Access Functions*, ditam que, a experiência dos clientes em lidar com mercados *Business-to-Business* pode ser considerada como uma ajuda para reduzir o consumo de tempo e de capital, nos procedimentos de licenciamento, etc.

Estas quatro funções indirectas dos relacionamentos de negócio capturam o efeito conectado num futuro e/ou noutros relacionamentos- na rede mais ampla (*Lindgreen & Wynstra 2005*), e as considerações teóricas feitas por Walter et al. 2001, mostram que os recursos (i. e. *know-how* tecnológico, informação sobre os mercados, *goodwill*) utilizados, desenvolvidos e/ou ganhos num relacionamento com um cliente específico podem ter implicações para as trocas dos fornecedores noutros relacionamentos.

2.4- Síntese e propósito do estudo

As empresas estão comprometidas em *networks* através de *business relationships*, e os mercados são representados por *networks* de *business relationships*. (*Johanson & Vahlne, 2011*). A natureza dos relacionamentos e a forma como são tratados podem ser determinantes na obtenção de resultados para as empresas (*Gadde et al., 2003*), nos

quais a troca é feita através da interactividade entre actores (*Hakansson & Snehota, 1989/2006*). O desempenho de uma empresa está intimamente ligado ao posicionamento da sua Identidade e da sua capacidade em lidar com/ na rede, sendo avaliado por uma outra empresa com base nas experiências anteriores e expectativas presentes (*Juntter & Schlange, 1996*).

É através do envolvimento das empresas em *business networks* que podem ser criadas capacidades e competências distintas (*Johanson & Vahlne, 2011*), uma vez que os relacionamentos reflectem o desempenho e a funcionalidade dos actores nos mercados onde estão inseridas (*Walter et al., 2001*).

Os relacionamentos existem na medida em que podem ter valor para os actores e só acontecem se existir esse propósito (*Walter et al., 2001*). Desta maneira, é necessário que as empresas compreendam os meios e os mecanismos para a criação de valor, uma vez que o *strategizing* é um processo contínuo e é através da interdependência dos relacionamentos que o valor pode ser percebido e transmitido entre actores (*Hakansson & Snehota, 1989/2006*).

Uma estratégia eficaz e eficiente traduz-se na capacidade da empresa em oferecer mais valor que os competidores (*Walter et al., 2001*), ao mesmo tempo que reage às mudanças no seu contexto organizacional (*Juntter & Schlange, 1996*), com o objectivo de se manter valiosa na sua *network* (*Holmen & Pederson, 2003*).

O processo de “*relating*”, no desenvolvimento da estratégia no contexto e no horizonte de rede foca-se, sobretudo, em relacionamentos de negócio ou económicos do tipo fornecedor-cliente (*Hakansson & Snehota 1989/2006; Holmen & Pederson 2003*) e têm um impacto directo no desempenho das empresas através das receitas geradas.

No entanto, existem factores que podem influenciar indirectamente o futuro do desempenho da empresa (*Walter et al., 2001; Lindgreen & Wynstra, 2005*). Os

relacionamentos não económicos são caracterizados principalmente por canais de informação (*Mota de Castro & Mota 2008*). As empresas podem ter acesso a mais conhecimento, nomeadamente a ideias para produtos, novas tecnologias, novos mercados, novos clientes, etc. (e.g. *Walter et al., 2001*). É através de uma abordagem colaborativa entre as empresas, que a rede funciona como um meio para serem identificadas e desenvolvidas novas oportunidades (*Johanson & Vahlne, 2011*) bem como novas capacidades ou competências distintas. Pode, ainda, constituir um meio para permitir a expansão do horizonte através do aumento da atractividade ou repulsividade da identidade da empresa.

Desta maneira, o processo de “*relating*” entre empresas (*Hakansson & Snehota, 1989/2006*) está sujeito à percepção da dinâmica dos relacionamentos que, através da gestão do comportamento interactivo das partes que constituem o contexto, proporciona o conhecimento de novas dimensões de recursos bem como a coordenação, a ligação e a adaptação de actividades (*Gadde et al., 2003*), que são estabelecidas através do compromisso e da confiança mútua entre actores (*Gadde et al., 2003; Johanson & Vahlne, 2011*).

Neste estudo pretende-se investigar o uso e a expansão do contexto de rede de uma empresa, olhando sobretudo para a inter-relação entre relacionamentos económicos e não-económicos. A tipologia de *Walter et al (2001)* permite avaliar em que medida estes, devido à conectividade com os relacionamentos económicos, são valiosos nas dimensões de *Innovation Function; Market Function; Scout Functions* e *Access Function*.

Capítulo III - Metodologia

Para perceber o uso/expansão do contexto de uma empresa, como resultado da inter-relação entre relacionamentos económicos e não económicos na rede, é necessário perceber que, subjacente ao efeito do uso/expansão/mudança do contexto empresarial, podem estar associadas as funções indirectas dos relacionamentos que, por definição, dizem respeito à conectividade entre os mesmos. Esta condição justifica a abordagem das redes industriais como base teórica para o presente estudo.

Os estudos de caso desempenham um papel fundamental no desenvolvimento da abordagem da *industrial network*, uma vez que são bons reprodutores de pesquisa onde as análises de estudo são os relacionamentos e a interacção entre empresas (Dubois & Araujo, 2004). Permitem capturar configurações complexas de eventos e de estruturas situadas em contextos temporais e situacionais preservando o carácter integral, sem a descontextualização do fenómeno social (Dubois & Araujo, 2007).

Questões do género “Como?” e “Porquê?” também permitem a justificação do método escolhido, pois incidem sobre histórias e experiências, que retractam ligações operacionais sobre as quais existe a necessidade de investigação no decorrer do tempo, em vez de frequências ou incidências (Yin, 1994). O assunto da temporalidade está associado à abordagem das redes e, através de uma análise processual, questões deste género poderão evidenciar o fenómeno temporal como o uso e a expansão do contexto de uma empresa. Permitem, também, capturar a actividade decorrente ao longo do tempo (Pettigrew, 1997), os factores contextuais e os elementos, como a conectividade entre relacionamentos, que sustentaram a situação real dos acontecimentos (Halinen & Tornroos, 2005).

De acordo com Yin (1994), a preferência do estudo de caso assenta, também, na observação de eventos contemporâneos. Quando os comportamentos relevantes não

podem ser manipulados, uma das suas grandes vantagens é a habilidade de tratar uma grande variedade de evidências, como por exemplo documentos em formato multimédia, entrevistas e observações tal como o caso dos convites para participar em reuniões da empresa em estudo. Permite uma avaliação sistemática através da mistura de ciclos de dedução e indução, onde a estrutura teórica, o trabalho empírico e a análise dos dados decorrem em simultâneo (*Dubois & Gadde, 2002*).

A definição de fronteiras e delimitações do estudo têm que ser feitas para que sejam traçados os objectivos do estudo e as necessidades dos propósitos analíticos (*Halinen & Tornroos, 2005*). No entanto, é necessário uma abordagem dinâmica entre o propósito de investigação e as fronteiras do estudo, uma vez que co-evoluem no decurso da pesquisa (*Dubois & Araujo, 2004*).

Desta forma e de acordo com a matriz de Yin (1994), vai ser feito um estudo de caso único através de uma análise holística, uma vez que a teoria associada ao caso é por si holística e permite examinar a natureza global de uma organização e do propósito do estudo.

Escolheu-se a empresa Ydreams, uma vez que em determinado ponto da sua história foi formada uma rede empresarial, a partir do projecto Invisible Network, criado para o desenvolvimento de novos produtos, processos e sistemas para a indústria da computação invisível.

Para captar os efeitos temporais e os acontecimentos do projecto na Ydreams, a recolha dos dados qualitativos, baseou-se em várias fontes de dados (*Yin, 1994*), inclusive três reuniões com a empresa (com um total aproximado de 2h), e a observação participativa num Fórum Mobilizador, onde foram apresentadas as estratégias de cada um dos parceiros para acrescentar valor e a demonstração e experimentação dos resultados alcançados até à data. Foi, também, conduzida uma entrevista não estruturada ao

departamento responsável pelo projecto para captar e explorar os efeitos gerais do objecto de estudo na Ydreams (*Saunders et al., 2009*).

Capítulo IV - O Estudo de caso

4.1- Enquadramento da empresa Ydreams e do projecto de I&D Yinvisible

4.1.1- A Ydreams

A Ydreams foi fundada em 2000 por investigadores e professores da Faculdade de Ciências e Tecnologias da Universidade Nova de Lisboa e especialistas em áreas tão diversas como as tecnologias de informação, telecomunicações, processamento de imagem, sistemas de informação geográfica e engenharia ambiental. A empresa tem na sua base três pilares: a arte, a tecnologia e o *design*. Especializou-se na criação de ambientes inteligentes que utilizam a tecnologia para maximizar o espaço real onde vivemos e tem como objectivo aproximar o conhecimento do mundo académico com as necessidades e problemas no mercado.

A empresa conta com uma equipa multidisciplinar de 120 colaboradores de áreas tão diversas como o *design* gráfico, industrial, de interiores e de interacção, a engenharia informática, mecânica e electrónica. No âmbito de *software*, a empresa especializou-se na fusão do real com o virtual através da utilização de tecnologias como a Realidade Virtual, a Realidade Aumentada, interfaces naturais e *multi-touch*, bem como a interacção entre homem máquina (NUI- *Natural User Interface*). Conta, também, com cerca de 700 projectos, realizados em mais de 30 países, com clientes e parceiros das mais diversas áreas do mercado, entre os quais Nokia, Vodafone, Adidas, Banco Santander e Coca-Cola.

4.1.2- A iniciativa de I&D Yinvisible

O primeiro projecto exploratório formal remonta a 2005, através de um doutoramento em empresa, que envolveu a Ydreams e o Grupo de Fotoquímica da Faculdade de Ciências e Tecnologias da Universidade Nova de Lisboa (FCT UNL).

Na altura existia a necessidade de explorar as potencialidades das tintas e compostos orgânicos electrocrómicos enquanto componentes de instalações interactivas (Informante). Desta forma, a iniciativa Yinvisible surgiu de uma conversa entre o Professor António Câmara, CEO da Ydreams e o Professor Fernando Pina, professor no departamento de Química da FCT UNL, sobre a publicação em 2005 de resultados promissores, relativamente às substâncias electrocromáticas. Ambos acordaram explorar estas substâncias com vista a dotar superfícies de características interactivas pela activação de compostos químicos que mudassem de cor através da aplicação de correntes diferentes.

A Ydreams e a Universidade Nova de Lisboa começaram então uma iniciativa de pesquisa conjunta que, mais uma vez, se traduziu numa equipa multidisciplinar, constituída pelo centro de I&D da Ydreams, o YLabs e pelo Centro de Pesquisa de Materiais da Universidade Nova de Lisboa, o CENIMAT e o grupo de Fotoquímica e de Química Supra Molecular. Cada membro do projecto traria para o grupo a sua especialidade e perícia, principalmente nas áreas da Interactividade e *Interface Design* (Ydreams), *Metal Oxides Processing* (CENIMAT) e Tecnologia Electrocrómica (Grupo de Fotoquímica). Os primeiros três anos de operações foram dedicados maioritariamente a iniciativas intensivas de I&D, com o objectivo de desenvolver tecnologias avançadas e preparar a Ydreams para alcançar uma posição líder em projectos, produtos e serviços, investindo fortemente na criação de um portfólio sólido

de propriedade intelectual, com base nas principais tecnologias patenteadas pela empresa.

4.1.3- A iniciativa Yinvisible

Em meados de 2006⁵, a iniciativa Yinvisible estendeu-se com a assinatura de três contratos separados de I&D, entre a Ydreams/UNL e três parceiros industriais. Os projectos foram patrocinados pela Agência de Inovação Portuguesa (ADI), com o propósito de estudar a viabilidade de reunir monitores electrónicos usando como substratos os materiais manufacturados e transformados pelos parceiros industriais: a empresa da indústria do papel, Renova S.A., a empresa têxtil, Fábrica de Malhas Filobranca S.A. e o fabricante de produtos de comunicação visual, Bi-silque S.A. Cada um destes três projectos durou aproximadamente 18 meses, tendo terminado em Junho de 2008.

4.1.4- O projecto Invisible Network

Os resultados alcançados durante estes projectos levaram à continuação do esforço de I&D na área da tecnologia e contribuíram para que, em 2008, fosse formalizada a associação Invisible Network (IN)⁶, com o objectivo de investigar e preparar a industrialização de uma série de produtos baseados em tecnologias inovadoras nas áreas da computação invisível e ubíqua. A Ydreams, ainda em 2008⁷, atraiu parceiros científico-tecnológicos e industriais para criar um consórcio de investigação, direccionado para o desenvolvimento de novas funcionalidades assentes na interactividade em materiais como o papel, a cortiça, o cimento e os laminados.

⁵ Informação disponível no site da empresa Yinvisible, <http://www.ynvisible.com>

⁶ A informação foi retirada do Comunicado de Imprensa que está no site <http://www.ydreams.com>,: “Ydreams cria rede empresarial para o desenvolvimento de produtos revolucionários”. Lisboa 10 de Novembro de 2008

⁷ Informação disponível no Comunicado de Imprensa: “Ynvisible: Spin-out da Ydreams cotada na Bolsa de Frankfurt a partir de Fevereiro. Lisboa, 4 de Fevereiro de 2011

A associação IN inclui nomes de referência do sector industrial (como o Grupo Portucel Soporcel, a Sonae Indústria, a Corticeira Amorim, BA Vidros, Bi-silque e a Secil), empresas de alta tecnologia (como a Innovnano e a Plux) e centros de investigação (como o Grupo de Fotoquímica e Química Supra molecular da FCT-UNL, o Grupo 3Bs da Universidade do Minho e o CENTI). A associação IN surgiu para se dedicar ao desenvolvimento de competências científicas e tecnológicas com o intuito de ser produzida uma nova geração de superfícies com propriedades interactivas, que funcionam em moldes diferentes das que são encontradas actualmente em computadores ou suportes digitais. Para além de apoios financeiros como o Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), a IN conta também com consultores especializados em assessoria e Investigação, Desenvolvimento e Inovação, de vários países como os Estados Unidos, Reino Unido e Alemanha. O contacto com este grupo de consultores foi feito através do desenrolar da história da empresa e pelas necessidades criadas ao longo do tempo, como o caso da *King and Spalding* com serviços de advocacia, e a *Xenia Technologies*, empresa prestadora de serviços na área das tecnologias que fornece soluções na área das tecnologias de informação.

Em 2013, o projecto IN foi apresentado num Fórum na FCT UNL, exclusivo ao consórcio do projecto, que serviu para ensaiar o conceito de tecnologia da computação invisível, em que estavam presentes as empresas do Grupo Ydreams, CENTI, Innovnano, Plux, Grupo Amorim, Grupo Sonae e o Grupo SECIL. Esta apresentação foi o culminar de um ano e meio de trabalho de Investigação e Desenvolvimento, onde os resultados atingidos dos produtos, processos e serviços das instituições, organizaram-se sobre a forma de “feira” para um ensaio de uma futura ida para o mercado.

O fórum teve como objectivo principal a mobilização dos actores do consórcio IN no qual, ao nível estratégico, foram apresentadas e debatidas as expectativas e estratégias

para acrescentar valor de cada um dos parceiros e ao nível tecnológico foram feitas as apresentações dos resultados alcançados até à data. Esta reunião do consórcio serviu não só para, em conjunto, contribuir para o início de um plano de exploração de resultados do consórcio, mas também para sustentar a definição dos produtos, serviços e processos que poderão vir a ser criados em conjunto.

4.2- Análise do Estudo de Caso

4.2.1- O uso e a expansão do contexto da Ydreams

A possibilidade de uma iniciativa como a Ynvisible tornou-se viável, visto que os resultados do estudo publicado e a realidade subjacente à empresa permitiram desenvolver um melhor conhecimento sobre as competências das contrapartes (*Anderson et al., 1994*). A ligação do relacionamento entre as partes iniciais foi estimulada pelas experiências passadas de ambas as partes (*Juntter & Schlange, 1996*), uma vez que o conhecimento e os resultados obtidos pelo Grupo de Fotoquímica poderiam vir a ser compatíveis com a experiência, as capacidades e competências da Ydreams.

O contexto foi criado através do estímulo de identidades atractivas bem como do valor associado às partes, no qual a interacção pessoal fez com que o potencial da troca entre as mesmas fosse reconhecido (*Hakansson & Snehota, 1989/2006*). Desta forma, os resultados alcançados e a estrutura construída nessa altura permitiram que começasse uma iniciativa de pesquisa conjunta traduzida no projecto de I&D Yinvisible. O envolvimento da Ydreams nesta rede era complementado pela necessidade de criar capacidades e competências distintas (*Johanson & Vahlne, 2011*), não só para conseguir desenvolver tecnologias avançadas fora da sua área de especialização, mas também para responder a novos mercados.

A construção desta rede proporcionou uma realidade conectada em que a interactividade entre as empresas, que constituem o contexto do projecto Ynvisible (*Anderson et al., 1994*), tinham o objectivo de “desenvolver e transferir a tecnologia para o mercado, onde a criação de valor era feita pela integração desta mesma tecnologia em produtos de matérias-primas tradicionais” (*Informante*). Desta forma, foi possível que a estratégia assentasse no incremento de capacidades e atitudes cooperativas entre as empresas constituintes do projecto (*Gadde et al., 2003*).

Esta mesma estratégia dotou o projecto com um significado, no qual “atractividade residia não só em termos tecnológicos, onde as potencialidades tecnológicas desenvolvidas pudessem despertar o interesse de outros actores, mas também que os actores interessados pudessem complementar o valor associado à estratégia do consórcio” (*Informante*).

4.2.1.1- A criação de valor

O envolvimento da Ydreams na iniciativa Yinvisible e o desenrolar dos primeiros três anos de operações, dedicados maioritariamente a iniciativas de I&D, permitiu que fossem criadas capacidades e competências distintas a nível tecnológico (*Hakansson & Snehota, 1989/2006*). Foram identificadas e, posteriormente, desenvolvidas novas dimensões de recursos (*Juntter & Schlange 1996; Gadde et al., 2003*) capacitando a empresa de funções de transacção (*Hakansson & Snehota, 1989/2006*).

Este acontecimento, potenciado pela Ydreams, atraiu novos parceiros científico-tecnológicos e industriais. A percepção, por parte da empresa, da dinâmica dos relacionamentos no contexto organizacional, permitiu perceber a dinâmica da rede para além das suas *counterparts* directas (*Walter et al., 2001*). Aqui o foco no horizonte da sua rede fez com que a Ydreams captasse e transmitisse o valor associado ao projecto

(Walter *et al.*, 2001; Holmen & Pederson, 2003) e permitiu que a consciência sobre outros possíveis actores fosse aumentada.

A criação de mais valor impulsionou o consórcio de investigação IN, direccionando-o para o desenvolvimento de novas funcionalidades assentes na interactividade em materiais como o papel, a cortiça, o cimento e os laminados.

A mobilização dos actores foi feita “através da criação de relações de confiança e de apoio mútuo” (*Informante*), onde o resultado de uma abordagem de aprendizagem colaborativa (Holmen & Pederson, 2003), “permitiu que fossem explicados e demonstrados conceitos e competências desconhecidas ou menos perceptíveis entre as partes” (*Informante*). Esta informação enfatiza a ligação das actividades e a integração dos recursos bem como a gestão de reacção (Gadde *et al.* 2003), contribuindo para uma aprendizagem/ transferência de conhecimento entre parceiros.

A necessidade de ligação dos parceiros através dos relacionamentos (Walter *et al.*, 2001) fez com que o processo de desenvolvimento da estratégia da Ydreams fosse contínuo (Hakansson & Snehota, 1989/2006), tanto na procura de conhecimento como o uso do mesmo pela empresa e pelos parceiros no mercado. Este processo contínuo foi caracterizado maioritariamente em três fases: uma primeira em que se caracterizou pela criação do conceito da computação invisível, abrangendo as várias indústrias; a segunda fase foi caracterizada pela conquista dos parceiros através de reuniões ao nível administrativo, onde eram apresentados os conceitos e as possibilidades para os produtos; na terceira e última fase foi feita a troca de informação dos principais aspectos da tecnologia e dos processos de cada parte.

Esta actividade consistiu num trabalho de seis meses a um ano de interacções entre as partes, em que o domínio do conceito pela Ydreams permitiu que fosse criado um

dossier projecto que identificava os investimentos de cada parte em termos de competências, recursos humanos e físicos e redes organizacionais.

Foi através das interdependências criadas por estes mesmos relacionamentos e pela troca da informação das partes envolvidas na rede (*Baraldi et al., 2007*) que fez com que o valor percebido fosse transmitido, o que possibilitou à Ydreams criar novas competências e capacidades, manifestadas principalmente nas suas equipas de I&D, “que estudaram os substratos e tecnologias dos parceiros, com vista a serem integradas nas suas propostas de produtos, processos e serviços” (*Informante*). Como o caso da “Passadeira Interactiva”, constituída por sensores de movimento piezoeléctricos, na qual a parte electrónica foi desenvolvida pela Ydreams-Robotics, os sensores piezoeléctricos foram desenvolvidos pelo CENTI e o betão e o processo de criação da passadeira foi feito pelo grupo Secil e as “Bases para copos de cortiça”, em que contaram com conhecimento da indústria da cortiça do Grupo Amorim, a formulação do termocrómico foi feito pela FCT e o método de impressão pela Ynvisible.

A forma como foi gerida a estratégia no ambiente organizacional fez com que o contexto da rede fosse alargado a partir do seu horizonte, possibilitando uma noção dos acontecimentos para além dos relacionamentos focais (*Holmen & Pederson, 2003*) e fez com que o valor que residia para além destes mesmos fosse captado.

A identidade da empresa fez com que o valor associado criasse, em conjunto, uma base atractiva para se juntarem novos parceiros. A conectividade dos relacionamentos permitiu que a informação fosse transmitida para além das fronteiras do contexto inicial. Já as interdependências criadas pelos relacionamentos fizeram com que fossem desenvolvidas capacidades e competências distintas, não só para os actores conseguirem relacionar-se entre si, mas também para serem repostas em novos mercados. É o caso da impressão de *QR-Codes* em rolas de cortiça, que permitiu que o produto da Corticeira

Amorim fosse dotado de capacidades até então inexistentes, como o acesso rápido e directo a um site na Internet, a partir da colocação da câmara de um *smartphone* com a aplicação adequada, apontada para a rolha em cortiça.

Toda esta actividade fez com que o propósito da rede fosse reforçado através do compromisso e do envolvimento das equipas de investigação das empresas da associação (*Hakansson & Snehota, 1989/2006*).

4.2.1.2- A inter-relação dos relacionamentos

A rede funciona como um meio para serem identificadas e desenvolvidas novas oportunidades (*Johanson & Vahlne, 2011*). O desenvolvimento da associação IN permitiu, logo à partida, que fosse criada uma estrutura complementar à realidade individual de cada membro, na qual o consórcio pudesse investigar e preparar a industrialização de novos produtos, serviços e processos.

A construção deste contexto organizacional foi feita de uma maneira orgânica “com base nas relações de confiança e apoio mútuo” (*Informante*). A necessidade de uma abordagem colaborativa entre actores permitiu que os centros de I&D dos vários parceiros funcionassem de maneira a que fossem envolvidos os recursos humanos das organizações (*Mota de Castro & Mota, 2008*), além de estarem sobre uma base de mutualidade (*Gadde et al., 2003*) expressa pela confiança, pelo compromisso e pelos objectivos em comum. A ligação das actividades e dos recursos, estes mesmos críticos, na transferência da informação, traduziu-se em aprendizagem e transferência de conhecimento (*Informante*).

Desta forma, os relacionamentos não-económicos caracterizados, principalmente, por canais de informação (*Mota de Castro & Mota, 2008*) e a ligação dos vários centros de I&D, permitiram que fossem criadas mais capacidades e competências. O acesso a *know-how* tecnológico, a novos clientes, bem como informação crítica sobre os mesmos

possibilitou uma coevolução em termos de competências e capacidades com as suas partes do contexto (*Baraldi et al., 2007*), originando a criação de mais valor, associado a esses mesmos produtos e serviços, uma vez que “criação do consórcio que envolve grandes grupos empresariais, que produzem grandes volumes de produtos, visa mesmos isso, novas receitas em economias de escala para os clientes e para os mercados onde as empresas já estão inseridas e a colaboração na abertura de novos mercados, especialmente naqueles em que a linguagem tecnológica é determinante” (*Informante*).

A maneira como foi proposta a criação da IN e existência de funções indirectas, neste caso, a ligação despoletada pela Ydreams a outros relacionamentos conectou, directa e indirectamente, os parceiros da IN. Fez com que o estabelecimento de relacionamentos de negócios tivesse condições de troca propícias (*Walter et al., 2001*), em que a tecnologia fosse “*avant-garde*”: como a caso da Plux, ao nível de tecnologia *Wireless Biosignals*, o conhecimento científico e tecnológico sobre electrocrómica do Grupo de Fotoquímica e a especialização em produtos fosse alta como é o caso da cortiça com a Corticeira Amorim, o betão do Grupo Secil e os laminados do Grupo Sonae Indústria.

Os benefícios da rede e a inter-relação dos relacionamentos, em termos de desenvolvimento de inovação, permitiram que os produtos, serviços ou processos desenvolvidos em conjunto pelos parceiros da IN, melhorassem o valor da oferta (*Walter et al., 2001*) tanto no presente como no futuro.

Capítulo V - Conclusões

5.1- Principais conclusões

As empresas operam normalmente num contexto, onde o seu comportamento está condicionado por um número limitado de *counterparts*, em que cada uma delas é única

e está comprometida com os seus próprios objectivos (*Hakansson & Snehota, 1989/2006*).

Através do estudo de caso, verificou-se que os relacionamentos são fulcrais para ser constituído um mercado de negócio. A associação IN, desde a primeira conversa até à formalização do consórcio, permitiu a construção de uma rede de negócios com um objectivo e um significado comum aos seus constituintes.

Na sua fase inicial, a Ydreams teve a iniciativa de criar o conceito e depois mobilizou as outras partes, processo este que se foi reforçando. A exploração conjunta de tecnologias e competências dispersas por várias empresas foi marcada sobretudo pelos relacionamentos não económicos entre as mesmas. Culminou em 2013 com a realização de um Fórum, para apresentar um plano de exploração de resultados do consórcio e para sustentar a definição dos produtos, serviços e processos que poderão vir a ser criados em conjunto.

A conectividade entre os relacionamentos de negócio e a criação de interdependências entre os parceiros fez com as potencialidades tecnológicas desenvolvidas pelo consórcio complementassem o valor associado ao mesmo. Os benefícios visíveis dessa mesma rede permitiram que o desenvolvimento da inovação, por parte do conjunto como um todo, pudesse melhorar o valor da oferta de cada um dos parceiros da IN, tanto nos mercados onde estão inseridos como possíveis mercados.

A gestão da estratégia da Ydreams permitiu que o processo de “*relating*” fosse desenvolvido a partir do seu ambiente organizacional. Fez também com que a identidade da empresa transmitisse o valor associado do projecto inicial, uma vez que a sua atractividade permitiu que se juntassem ao longo do tempo novos parceiros e fez com que o seu contexto fosse expandido a partir do seu horizonte. Esta dinâmica, tendo em consideração a tipologia de Walter et. al., (2001), aplicada aos relacionamentos não

económicos, manifesta-se de diversas maneiras. A identidade e atractividade da empresa focal, associada às suas competências e rede de relacionamentos, permitiram que fossem estabelecidos novos relacionamentos e possibilitou a combinação de competências com impacto no avanço das tecnologias, geração de novas aplicações e conceitos de produtos/serviços (*Innovation Function*). O potencial do valor, associado à IN, serviu como referência para que fossem estabelecidos novos relacionamentos e o desenvolvimento da estratégia conjunta serviu para entrar em novos mercados (*Market Function*). A rede funcionou também de maneira a que cada parceiro, principalmente através da abordagem colaborativa entre os gabinetes de I&D, conseguisse obter informações relativamente ao desenvolvimento das tecnologias associadas aos seus produtos (*Scout Function*). Cada um dos parceiros tornou a rede mais eficiente, dado que esta colaboração e a coevolução dos acontecimentos permitiram que a experiência de cada um dos actores contribuisse para que fossem explicados e demonstrados conceitos e competências menos perceptíveis a cada uma das partes (*Acess Function*). É difícil avaliar este tipo de funções como actos isolados, uma vez que a realidade dos acontecimentos ocorreu de uma maneira conjunta e complementar. Foi através da colaboração conjunta e do uso e da expansão do contexto da IN, como uma realidade integrada, que a Ydreams obteve *know-how* técnico, acesso a novos mercados e a informação, posicionando-se e influenciando de maneiras diferentes em cada um dos relacionamentos.

A visão dos sistemas industriais como redes de negócios, i.e. conjuntos de relacionamentos de negócio conectados, revelou-se particularmente adequada para ilustrar a expansão do contexto de uma empresa focal em simultâneo com a combinação de competências complementares de diversos actores. Os relacionamentos emergem na medida em que são vistos como valiosos pelos actores e a inovação e a eficiência

dependem em grande medida dos relacionamentos entre empresas. Estes afectam a natureza dos resultados das acções dos actores, uma vez que têm impacto significativo na produtividade e no desenvolvimento de capacidades e competências das mesmas, reflectindo o desempenho e a funcionalidade dos actores nos mercados onde estão inseridas.

É crítico para as empresas perceberem os mecanismos e os meios para a criação de valor. Numa rede, a empresa-fornecedor será mais eficaz/eficiente se oferecer mais valor que os seus competidores. Os seus relacionamentos, além das receitas geradas, podem contribuir com ideias para produtos, novas tecnologias e acesso ao conhecimento, reforçando as suas capacidades e competências distintas por meio do desenvolvimento de inovação.

5.2- Limitações e direcções de pesquisa futura

Uma das limitações deste trabalho está associada ao facto do estudo ter sido realizado apenas a uma das empresas que constitui o grupo. Seria útil ter obtido as perspectivas de outros participantes. A visão generalista, por um lado, permitiu observar a evolução dos principais acontecimentos relativamente à Ydreams, mas por outro não permitiu aprofundar outros temas e assuntos, dos outros constituintes do consórcio.

Na fase do projecto IN, na qual incidiu o estudo, apenas se verificou a existência de relacionamentos não económicos, uma vez que a apresentação ao público dos resultados finais ainda está por realizar.

A maneira como foi recolhida a informação, através de um questionário não estruturado, comunicados de imprensa e a observação participativa no “Fórum Mobilizador”, pode fazer com que os resultados expressos na conclusão do trabalho apresentem algum enviesamento, bem como a escolha de um estudo de caso singular pode afectar a força e

o potencial de generalização, comparativamente à robustez da utilização de estudos múltiplos.

Também é preciso referir que a ênfase da informação, tratada na investigação, foi feita com base na tipologia das funções indirectas de Walter et al. (2001), e na característica da atractividade nos relacionamentos.

O facto de a investigação ter sido direccionada para apenas um dos constituintes do grupo reforça a possibilidade de que estudos futuros possam ser concretizados noutras perspectivas. Os resultados na análise do estudo foram feitos para a criação de atractividade dos relacionamentos e, por esta razão, sugere-se que um estudo sobre a repulsividade entre os mesmos poderá reforçar este tipo de investigação. Os factores que influenciam esta mesma característica podem ser vistos como melhoradores de uma identidade fraca e com pouco valor ao nível relacionamental. A ênfase nas funções indirectas estabelece a relação entre a empresa e a sua rede na medida que possibilita o desenvolvimento da inovação por parte do acesso a informação dos clientes. Seria relevante ver como é que as funções directas dos relacionamentos possibilitam a criação de valor se os actores estiverem dependentes da conectividade dos relacionamentos.

Segundo Baraldi et al. (2007), uma das fraquezas da perspectiva IMP é que a sua conceptualização é complexa sendo problemática em termos de directrizes de gestão. Desta forma, seria desejável a concretização de mais estudos deste tipo para aprofundar melhor a complexidade deste fenómeno.

Referências bibliográficas:

Anderson, C. A., Hakansson, H., & Johanson, J. (1994): “Dyadic Business Relationships within a Business Network Context.” *Journal of Marketing* 58, 1-15

- Anderson, P. H. (2001): "Division of inter-firm activities in the knowledge based economy: The crucial role of knowledge processors." *Working paper, Aarhus School of Business, Department of International Business, Denmark*
- Baraldi, E., Brennan, R., Harrison, D., Tunisini, A., Zolkiewski, J., (2007): "Strategic thinking and the IMP approach: A comparative analysis." *Industrial Marketing Management* 36, 879-894
- Barney, J. B. (1991): "Firm Resources and sustained Competitive Advantage." *Journal of Management* 15, 175-190
- Castro, L. M., Mota, J. (2009): "Technological Centers as a Negotiated Context to Combine Technological Capabilities." *Group Decis Negot* 18, 467-482
- Dubois, A. & Gadde, L., E. (2002): "Systematic combining: an abductive approach to case research." *Journal of Business Research* 55, 553-560
- Dubois, A. & Araujo, L. (2004): "Research methods in industrial marketing studies" in Hakansson, H., Harrison, D., Waluszewski, A.: "Rethinking Marketing." Chichester: John Wiley, pp. 206-226
- Dubois, A. & Araujo, L. (2007): "Case research in purchasing and supply management: Opportunities and challenges." *Journal of Purchasing & Supply Management* 13, 170-181
- Gadde, L.E., L. Huemer L., Hakansson H. (2003): "Strategizing in industrial networks." *Industrial Marketing Management* 32, 357-364
- Halinen, A. & Tornroos, J. A. (2005): "Using case methods in the study of contemporary business networks." *Journal of Business Research* 58, 1285-1297
- Harrison, D. & Prencert, F. (2009): Network strategizing trajectories within a planned strategy process." *Industrial Marketing Management* 38, 662-670

- Hakansson, H., Snehota, I. (1995): "Developing business relationships in business networks", 1^o Ed. London: Routledge
- Hakansson, H., Snehota, I. (1989/2006): "No business is as Island: The network concept of business strategy." *Scandinavian Journal of Management* 22, 256-270
- Holmen E., Pederson, A. C., (2003): "Strategizing through analyzing and influencing the network horizon." *Industrial Marketing Management* 32, 409-418
- Johanson, J., Vahlne, J. E. (2011): "Markets as networks: implications for strategy-making." *Academy of Marketing Science* 39, 484-491
- Lindgreen A., Wynstra F. (2005): "Value in Business markets: What do we know? Where are we going?" *Industrial Marketing Management* 34, 732-748
- Pettigrew, A. (1997): "What is a processual analysis?" *Scandinavian Journal of Management* Vol. 13, N.º 4, 337-348
- Ritter, T. (2000): "A framework for analyzing interconnectedness of relationships." *Industrial Marketing Management* 29, 317- 326
- Rosenbroijer, C. J. (1998): "Capability development in business networks." *PhD Thesis, Swedish School of Economics and Business Administration*
- Saunders, M., Philip, L., Adrian, T. (2009): "Research methods for business students." 5^o Edi., Harlow: Pearson Education Limited
- Snehota, I. (1990): "Notes on a theory of business enterprise." *Doctoral Thesis, Uppsala University, Uppsala*
- Srivastava R. K., Fahey L., Christensen H. K. (2001): "The resource based view and marketing: The role of market based assets in gaining competitive advantage." *Journal of Management* 27, 777-802
- Teece, D. J., Pisano G. and Shuen A. (1997): "Dynamic Capabilities and Strategic Management." *Strategic Management Journal* 18:7, 509-533

Walter A., Ritter T., Gemunden H. G. (2001): "Value Creation in Buyer-Seller Relationships." *Industrial Marketing Management* 30, 365-377

Yin R. K. (1994); "Case study research: Design and Methods", 2^a Edition, Volume 5
London: SAGE Publications